

INCUBADORA DE EMPRESAS COMO SUPORTE PARA AS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

Paulo Sérgio Nogueira do Amaral Gurgel

Pós-graduado em Metodologia do Ensino Superior – Universidade Católica de Brasília;

Graduado em Ciências Econômicas – Mackenzie;

Consultor em Gestão Empresarial; Facilitador do Programa Jovens Empreendedores – SEBRAE;

Professor – FIAM; FMU; UNINOVE.

p.gurgel@uninove.br

Resumo

Incubadoras de empresas representam um mecanismo de apoio e acolhimento a projetos de empreendedores que querem transformar idéias e sonhos em negócios. O objetivo deste artigo, que abrange o Estado de São Paulo, é mostrar sua importância como infra-estrutura física, operacional, de suporte técnico e gerencial necessário à criação e implantação de empresas saudáveis e duradouras na superação do alto índice de mortalidade das empresas. A revisão da literatura especializada que aqui propomos evidencia que, atualmente, o foco está na criação de incubadoras e não na incubadora como organização de aprendizagem que prepara o empreendimento para um período longo de existência. Os principais resultados indicam que o processo de incubação de empresas é parte importante na solução de problemas e no sucesso dos empreendimentos, entre outros motivos, por sua característica de implantar organizações de aprendizagem, mormente nesta época de mudanças tecnológicas e comerciais aceleradas em todos os segmentos de negócios.

Palavras-chave

Empresa incubada. Incubadora. Mortalidade de empresas. Mudança cultural. Organização que aprende.

Incubators as a support for organizations that learn

Abstract

Companies incubators stand for an engine for supporting and enabling to projects by enterprisers who want to turn ideas into businesses. This project, which refers to São Paulo State, aims at making evident their importance as a physical, operational, administration and as a technical support infrastructure, necessary to the creation and implantation of lasting and healthy companies, as well as for the overcoming of the high index of companies mortality. The specialized literature review here proposed makes evident that, these days, the focus lays on the creation of incubators and not on the incubator as learning organization, that prepares for the enterprise for a long period of life. The major results indicate that the process of companies incubation is an important part in the solution of problems and also in the success of enterprises, among other reasons, for its characteristic of implanting learning organizations, especially in this era of technological and commercial changes accelerated in all segments of businesses.

Key words

Cultural change. Incubated company. Incubator. Mortality of companies. Organization that learns.

A idéia da implantação de uma incubadora costuma contagiar favoravelmente as pessoas envolvidas. As incubadoras oferecem espaço, ambiente e serviços especializados que, usados de forma conjunta, barateiam os custos e ajudam as empresas a crescer mais depressa. (MEDEIROS; ATAS, 1993, p. 7).

1. Introdução

Para introduzir o debate, tomamos por base a pesquisa intitulada *Estudo da mortalidade das empresas paulistas*, elaborada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE-SP) (1999), cujo objetivo é calcular a taxa de mortalidade das Micro e Pequenas

Empresas (MPEs) instaladas no Estado de São Paulo até os seus três primeiros anos de vida e identificar os fatores que são determinantes para seu fechamento ou sobrevivência. Na média, no Estado, a taxa de mortalidade dessas empresas é de 35% no primeiro ano; 46%, no segundo e 56%, no terceiro. Isto implica dizer que, após três anos de atividade, em média apenas 44% das empresas paulistas continuam em atividade.

Em resumo, a pesquisa mostra que o fenômeno da mortalidade das empresas não pode ser atribuído a um único fator. Na verdade, as chances de uma empresa encerrar suas atividades dependem de um conjunto de fatores que, quando combinados, podem ampliar (ou reduzir) o risco de fechamento, fatores estes sintetizados na Tabela abaixo:

Tabela 1 – Fatores associados ao sucesso ou extinção de empresas.

Fator	Negócios com maior risco de extinção	Negócios com mais chances de sucesso
Experiência prévia	Empreendedor sem experiência no ramo	Empreendedor com experiência no ramo
Tempo de estudo antes de abrir a empresa	Período curto de estudo	Período maior de estudo
Planejamento antes da abertura da empresa	Falta de um planejamento prévio (ou falta de planejamento adequado)	Maior consciência sobre o negócio. Busca por informações sobre aspectos legais, fornecedores e qualificação da mão-de-obra.
Administração do negócio	Descuido com o fluxo de caixa, aperfeiçoamento do produto e cliente.	Administração eficiente do fluxo de caixa e aperfeiçoamento do produto às necessidades do cliente. O empresário ouve o cliente e investe em propaganda e divulgação.
Dedicação ao negócio	Parcial	Exclusiva
Uso de assessoria	Não utiliza assessoria externa	Utiliza assessoria externa
Disponibilidade de capital	Falta de capital (capital de giro e capital próprio)	Certa disponibilidade
Idade da empresa	Há maior risco no primeiro ano de atividade	Empreendimento mais maduro tem menor probabilidade de fechar
Porte da empresa	Estrutura excessivamente pequena	Estrutura maior

Fonte: SEBRAE-SP (1999).

Reportagem publicada no jornal *O Estado de São Paulo* (9 ago. 1998, p. B14) informa que,

[...] em dez anos, desde 1988, o número de pequenas e micro empresas no Brasil saltou de 1,5 milhão para 2,6 milhões – um crescimento de 73%, de acordo com dados da Receita Federal. Este desempenho, porém, teve um custo elevado. Nesse período, 5 milhões de empresas foram registradas nas juntas comerciais, mas somente 1,1 milhão delas prosperaram [...] a mortalidade continuou altíssima: 78%.

Em outra reportagem, no mesmo jornal, afirma-se que

[...] as empresas que têm o privilégio de contar com o apoio e suporte de incubadoras, antes de enfrentarem sozinhas o mercado, ampliam, de menos de 50% para quase 80% as chances de sobreviver [...] (15 ago. 1999, p. B10).

2. As incubadoras como fator de sobrevivência das empresas

2.1. Breve histórico

Em meados do século passado, o mundo começa a experimentar um novo sistema de produção baseado, fundamentalmente, no conhecimento e no empreendedorismo – referimo-nos à avaliação da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC) (2002b, p. 3) sobre o fenômeno das incubadoras de empresas. O paradigma de todo esse processo foi a criação do *Silicon Valley* (Vale do Silício ou Rota 128), na década de 50, localizado entre San Francisco e San José, abrangendo 12 cidades da Califórnia, nos Estados Unidos da América (EUA). Por iniciativa do então reitor da Stanford University, Frederik Lemon, implantou-se o chamado Stanford Industrial Park,

ao qual foi acrescido, posteriormente, o Stanford Research Park, um parque tecnológico com o objetivo de promover a transferência da tecnologia desenvolvida na Universidade às empresas. Nasceram os conceitos de incubadora de empresa e de empresa incubada, segundo os quais uma instituição universitária oferecia determinadas condições e facilidades que estimulassem a criação e o desenvolvimento de empresas inovadoras de base tecnológica. Medeiros; Atas (1993, p. 25) citam que os pequenos empreendedores têm obtido, em vários países, um tipo de apoio muito especial: as incubadoras empresariais.

Embora seja uma prática recente na história do sistema produtivo mundial, no Brasil essa experiência se traduziu em dados animadores e de boas perspectivas para a criação de micro e pequenos empreendimentos, com seus primeiros resultados apontando para a geração de empregos e a realização de tecnologias genuinamente nacionais. As primeiras incubadoras brasileiras surgiram entre 1984 e 1986, por iniciativa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), em Florianópolis (SC), São Carlos (SP), Campina Grande (PB), Manaus (AM) e Brasília (DF), com a finalidade de promover a transferência de tecnologia das universidades para o setor produtivo. Hoje, após duas décadas de existência dos programas de incubadoras de empresas, podemos contabilizar uma taxa de crescimento de 17,7% do número de incubadoras entre 2000 e 2001. Esse percentual significa que são 150 incubadoras registradas em operação no território nacional, abrigando mais de mil negócios e contabilizando mais de 7 mil novos empregos criados somente pelas empresas residentes, segundo dados da ANPROTEC (2002b, p. 3 e 11).

Investir em incubadoras de empresas no Brasil há muito tempo deixou de ser uma iniciativa arriscada. A performance do programa de incubação gera retorno para a economia e para a comunidade da região onde estão e fortalece a criação de MPEs estruturadas e organizadas. Os dados apresentados na Figura 1 mostram a evolução das incubadoras no Brasil, no período de 1997 a 2001.

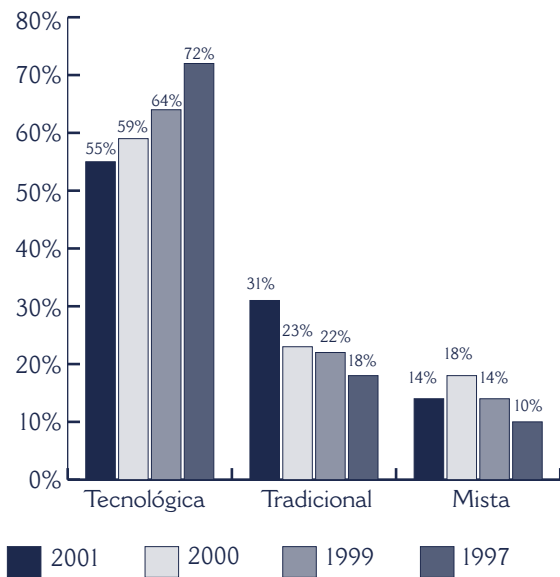


Figura 1 – Análise da evolução das incubadoras.
Fonte: ANPROTEC (2002b, p. 11).

Hoje, 37 incubadoras estão em fase de implantação, existem mil empresas residentes e 300 graduadas pelas incubadoras. O movimento de incubadoras brasileiras cresceu, no período em análise, à média de 30% ao ano, com cerca de 73% delas orientadas para o desenvolvimento regional, 61% para geração de empreendimentos e 61% para a promoção de inovação (ANPROTEC, 2002b).

2.2. A importância da interação Universidade x Incubadora

Segundo Vedovello (2001), as universidades, como geradoras de repositórios de conhecimento científico e tecnológico e de recursos humanos altamente qualificados, podem transferir, por meio de mecanismos articulados, ao menos parte desse acervo às empresas. Na página inicial do *site* do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília (CDT-UnB), quando faz referências às incubadoras de empresas, argumenta-se que:

Se toda nova empresa, em sua fase inicial, pudesse contar com uma estrutura de apoio da universidade, que incluísse espaço físico, equipamentos compar-

tilhados, acesso a laboratórios, apoio gerencial e de comunicação, certamente suas chances de dar certo seriam muito maiores.

Já o *site* da Incubadora de Empresas da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE-UFRJ) informa que as incubadoras de empresas são ambientes que estimulam a criação e protegem o desenvolvimento de novas organizações. Abrigam novos negócios por um tempo limitado e se destacam entre os vários mecanismos criados para estimular a transformação de resultados de pesquisas em produtos e serviços. Assim, revertem em atividade econômica os investimentos em pesquisa realizados pela sociedade. No *site* da incubadora Pólo de Biotecnologia do Rio de Janeiro (Pólo Bio-Rio), a empresa incubada conta, normalmente, com consultorias diversas e especializadas e acesso a laboratórios e equipamentos disponíveis nas instituições universitárias para o desenvolvimento de seus produtos. Poderá optar por utilizar também o espaço físico para instalação, serviços administrativos, xerox, biblioteca, acesso à internet e demais recursos existentes nas universidades. Vedovello et al. (2001, p. 190) afirmam que se pode

[...] pensar em uma incubadora como um arranjo interinstitucional com instalações e infra-estrutura apropriadas, estruturado para estimular e facilitar a vinculação empresa-universidade e outras instituições acadêmicas; o fortalecimento das empresas e o aumento de seu entrosamento; o aumento da vinculação do setor produtivo com diversas instituições de apoio. Incubadoras de empresas devem então, prover as empresas incubadas com serviços e recursos compartilhados, instalações adequadas e infra-estrutura administrativa competente e operacional, criando um ambiente pró-ativo ao nascimento, desenvolvimento e consolidação de novos negócios.

Aranha et al. (2002, p. 17) comentam que as incubadoras de empresas, sobretudo as ligadas a universidades, são ambientes híbridos nos quais as dimensões científica e empresarial se encontram. Em geral, funcionam como um elo entre o conhecimento acadêmico e a aplicação empresarial. Isto quer dizer que, quando se unem esses dois ambientes, as incubadoras de empresas promovem a interação universidade-empresa e atuam como canais de transferência de conhecimentos e tecnologias, que são levados à sociedade na forma de processos, produtos e serviços. Para esses autores, a importância das incubadoras na criação de empresas de base tecnológica é fundamental; por estarem incubadas nas universidades, ou com apoio delas, as vantagens que apresentam, somadas à sinergia decorrente da própria conveniência entre novos empresários, fazem com que a taxa de mortalidade desses empreendimentos seja minimizada.

2.3. Por que implantar uma incubadora?

Numa incubadora, o empresário encontra, além do espaço físico, uma gama variada de serviços especializados, organizados para ajudá-lo a superar as barreiras técnicas e gerenciais tão comuns na vida das pequenas empresas. Estes serviços – usados de forma compartilhada – são talhados sob medida para o uso dos inquilinos, o que barateia sensivelmente os custos, segundo Medeiros; Atas (1996).

Sergio Moreira (apud ANPROTEC; SEBRAE, 2002a, p. 16), presidente do SEBRAE, no prefácio do livro *Planejamento e implantação de incubadoras de empresas*, escreve que

[...] elas desempenham ainda um papel importante no desenvolvimento local e regional, como agentes promotores de transformações, pois facilitam o surgimento de MPEs competitivas, tendo como fator principal à difusão do conhecimento e a melhoria da qualidade de vida da região por meio da geração

de postos de trabalho e renda. O movimento de incubadoras de empresas no Brasil tem crescido de forma quase que exponencial nos últimos dez anos, abrigando já milhares de empreendedores que depositaram seu sonho de crescimento pessoal e profissional em um empreendimento próprio e que vêem na incubadora a grande oportunidade de o realizarem. Portanto, é por estas razões que a implantação de incubadoras deve ser algo muito bem planejado, para que ela possa cumprir com a sua missão e contribuir efetivamente para a realização desses sonhos.

O objetivo de uma incubadora é estimular a criação, fortalecimento e desenvolvimento de empresas de base tecnológica e/ou empresas do setor convencional que utilizem tecnologia para suprir necessidades de nichos de mercado emergentes, oferecendo a elas ambientes apropriados, dotando-as de maior capacitação técnica e gerencial, a fim de torná-las competitivas nos mercados interno e externo. Além disso, representam importante meio de geração de emprego e renda, de colaboração com o processo de transferência de tecnologia para as empresas incubadas (MEDEIROS; ATAS, 1995).

Os resultados do estudo do SEBRAE-SP aqui mencionados indicam que os elevados níveis de mortalidade das MPEs ocorrem por falta de maiores conhecimentos dos empreendedores nos principais aspectos gerenciais – gestão empresarial, gestão de inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, gestão da inovação tecnológica, engenharia de produção e propriedade intelectual. Gonçalves e Koprowski (1995), comentam que a sobrevivência das MPEs é dificultada não só por carências tecnológicas, de capacitação gerencial ou de isolamento diante das grandes; a elevada mor-

talidade é vista como uma somatória dos fatores acima, mas decorre também de leis complexas e exigentes demais para quem está começando.

Lalkaka e Bishop (1996) definem incubadora de empresas como um ambiente de trabalho controlado, projetado para auxiliar no crescimento de novas empresas emergentes. Esse ambiente possui características particulares que visam criar um clima cooperativo para o treinamento, suporte e desenvolvimento de pequenas empresas e empreendedores. Segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) (2001, p. 13), as incubadoras são mecanismos utilizados para promover e estimular a criação de micro e pequenas empresas que contribuam para o desenvolvimento socioeconômico, na medida em que são potencialmente capazes de induzir o surgimento de unidades produtivas que geram grande parte da produção industrial e criam a maioria dos postos de trabalho no país. Citando dados do SEBRAE, mostra que as MPEs constituem cerca de 98% das empresas existentes, empregam 60% da população economicamente ativa e geram 42% da renda produzida no setor industrial, contribuindo com 30% do Produto Interno Bruto (PIB).

Mas o que as incubadoras podem fazer para dotar as empresas incubadas de uma estrutura mais sólida e competitiva?

3. A organização que aprende

A sugestão é que a incubadora seja o suporte de uma 'organização que aprende', na qual as pessoas expandem continuamente sua capacidade de produzir os resultados que realmente desejam.

O ponto de partida é o livro *A quinta disciplina*, de Peter Senge (1999), que discorre sobre a forma de conectar o imperativo da aprendizagem e da geração de conhecimento com ferramentas e métodos específicos que permitam novas formas de pensar e interagir. A premissa-chave do trabalho do autor sempre foi a de que as organizações funcionam da maneira como funcionam porque nós funcionamos dessa forma; nenhuma mudança organizacional significativa pode ser realizada sem

que se efetuem profundas mudanças na maneira de pensar e interagir das pessoas. Afinal, a médio e longo prazos, a única fonte sustentável de vantagem competitiva está na capacidade da organização de aprender mais rápido e melhor do que seus concorrentes. Senge (op. cit., p. 45) preconiza:

[...] à medida que o mundo se torna mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho está cada vez mais ligado ao aprendizado, não bastando ter uma única pessoa aprendendo pela organização toda. Simplesmente não é mais possível que a cúpula resolva e todos sigam as ordens do grande estrategista. As melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar em todos os seus níveis o empenho e a capacidade de aprender das pessoas.

Este autor foi o inspirador das empresas que procuram praticar seu conceito de organizações de aprendizagem (*learning organization*), pelo qual as pessoas expandem e aprimoram continuamente sua capacidade de criar os resultados almejados, surgindo novos e elevados padrões de raciocínio, nos quais a aspiração coletiva é libertada e as pessoas aprendem a aprender em grupo. As *learning organizations*, conforme (FERREIRA et al., 2001), são organizações aprendizes, capazes de se renovar e inovar continuamente. Complementando, Silva (2001, p. 490) assevera que

[...] a organização em aprendizagem tem uma cultura com a capacidade de aprender, adaptar e mudar com o seu ambiente, para continuamente criar novas fontes de vantagens competitivas.

Por intermédio da aprendizagem nós nos recriamos, tornamo-nos capazes de fazer o que nunca conseguimos realizar, adquirimos uma nova visão do mundo e da nossa relação com ele, ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do sucesso alcançado. Organização de aprendizagem

é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu próprio futuro. Chiavenato (2000) afirma que o conhecimento depende da aprendizagem e que as cinco disciplinas de aprendizagem propostas por Senge funcionam como um conjunto de práticas para construir a capacidade de aprendizagem nas organizações e fazer com que pessoas e grupos possam conduzi-las a um processo contínuo de mudança e renovação.

Senge (1999) caracteriza as novas tecnologias de aprendizagem organizacional com base em cinco disciplinas, que devem ser priorizadas por qualquer empreendimento que queira destacar-se no novo milênio em relação ao modelo de organização de aprendizagem tradicionalmente conhecido. Cada disciplina é um conjunto de práticas de aprendizagem, por meio das quais a pessoa se modifica, adquirindo novas habilidades, conhecimentos, experiências e níveis de consciência. As cinco disciplinas da aprendizagem organizacional são ilustradas na Figura 2 e detalhadas a seguir:

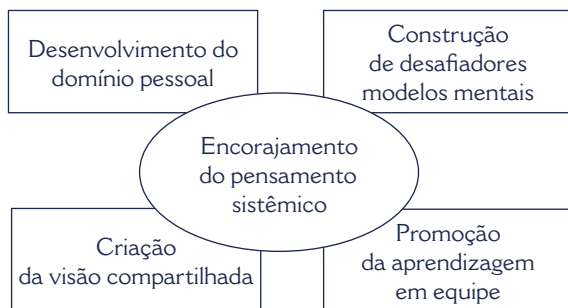


Figura 2 – Inter-relacionamento das disciplinas de Senge para a criação da organização de aprendizagem.

Fonte: SENGE (1999, p. 40).

- **Pensamento sistêmico:** consiste em perceber o mundo como uma rede integrada de relacionamentos. Como instrumento do pensamento sistêmico, Senge adotou a dinâmica de sistemas (de seu mestre Jay Forrester), desenvolvendo o conceito de arquétipos (padrões básicos de comportamento), tornando a técnica de modelagem de sistemas sociais mais acessível à não especialistas. Senge enfatizou os aspectos prá-

ticos do pensamento sistêmico, mostrando suas implicações nas atividades gerenciais e utilizando simulações para apoiar o planejamento e o treinamento. O pensamento sistêmico serve de orientação para análise das inter-relações entre as demais disciplinas também para lembrar continuamente que a soma das partes pode ser maior do que o todo. Como afirma Silva (2001), o pensamento sistêmico torna compreensível o aspecto mais sutil da organização que aprende, que é a nova forma pela qual os indivíduos percebem a si e a seu mundo;

- **Domínio pessoal:** é a capacidade fundamental para que um indivíduo possa perseguir seus próprios valores, em vez de ser levado pelas circunstâncias. Os elementos básicos do domínio pessoal são a percepção clara da realidade e a consciência firme dos próprios propósitos. A tensão entre a realidade percebida e a visão do ideal desejado é a fonte de energia transformadora que permite à pessoa agir e não apenas reagir. O domínio pessoal pode ser entendido, de forma mais profunda, como um crescimento espiritual;
- **Modelos mentais:** o trabalho com modelos mentais reconhece que nossos conhecimentos, hábitos e crenças determinam nossa percepção e interpretação de tudo o que acontece no mundo, nos negócios, na família etc. Com o passar do tempo, nossos modelos mentais, que quase sempre são inconscientes, vão ficando inadequados e passam a prejudicar nossa capacidade de entender e agir de modo adequado. A disciplina de modelos mentais incorpora métodos para explicitar nossos modelos mentais, permitindo que nós mesmos os avaliemos e transformemos.
- **Visão compartilhada:** é o que une os grupos na ação. Quando os grupos possuem uma visão compartilhada, as pessoas se identificam com o grupo, sentindo-se estimuladas e unidas na busca de seus ideais. Uma

visão só é verdadeiramente compartilhada na medida em que ela se relaciona com as visões pessoais dos membros do grupo.

- **Aprendizagem em equipe:** depende da interação autêntica entre as pessoas que, de modo geral, é desestimulada em nossa cultura. A própria educação, apesar de realizada em grupo, enfatiza o desempenho individual e a competição entre os alunos. A técnica fundamental da aprendizagem em grupo, o diálogo, acabou tendo sua forma original deturpada e esquecida em nossos tempos, sendo agora restaurado.

4. Considerações finais

A incubadora, de acordo com os motivos expostos neste artigo, é fundamental no apoio às empresas residentes, pois oferece condições para superar as barreiras existentes nos primeiros anos de sua constituição: apoio institucional; suporte e infra-estrutura que inclui uso compartilhado de espaço físico e equipamentos; serviços administrativos e de comunicação; cursos de capacitação, treinamento gerencial, consultoria e outros benefícios nos anos iniciais de existência do negócio. Além desses serviços, a incubadora pode organizar, periodicamente, eventos capazes de promover discussões e debates entre os empresários residentes, pesquisadores, centros tecnológicos, universidades, consultores e especialistas, com o objetivo de gerar conhecimento tecnológico e gerencial para os empresários iniciantes.

Micros e pequenos empreendedores já sabem que não é só com boas idéias que se constrói um sonho; são necessários, além de dinheiro e disposição, conhecimentos técnicos, econômicos e uma ampla visão de mercado para obter êxito em algum empreendimento. Mas a primeira dificuldade que os futuros empresários encontram é, justamente, a falta de orientação e capacitação para materializar seus objetivos na forma de uma empresa, o que legitima a importância da incubadora na ajuda à sobrevivência das MPEs.

Segundo a ANPROTEC (2002a; 2002c), o movimento brasileiro de incubadoras já é uma realidade e avança cada vez mais como um dos grandes instrumentos de desenvolvimento econômico, tecnológico e social. O impacto dos empreendimentos gerados por incubação garante aos parceiros políticos, financeiros e tecnológicos retorno na forma de melhor distribuição de renda, criação de postos de trabalho qualificados e aperfeiçoamento da capacidade tecnológica do país.

Hoje a necessidade de reinventar as empresas é imprescindível para sua sobrevivência e crescimento neste momento de convivência com a alta competitividade em todos os segmentos de negócios e mercados mundiais.

Pelo exposto, observa-se que o movimento de criação de incubadoras está amadurecido e constitui fundamental indutor de mudanças da cultura das organizações, principalmente nas MPEs, que apresentam dificuldades em relação à tecnologia, capacitação dos empreendedores, gestão empresarial, apoio financeiro e estrutura para instalações. Como fazer que isso aconteça?

As incubadoras possuem regime jurídico próprio (ou estão vinculadas a instituições gestoras), estrutura física e organizacional, gestores ou gerentes que se ocupam das atividades do dia-a-dia, garantindo o funcionamento da infra-estrutura física e operacional à disposição das empresas. O gerente da incubadora deve possuir qualidades e habilidades pessoais que incluam espírito empreendedor e tendência para liderança, em razão de ser o principal responsável por imprimir um ritmo de negócios às atividades da incubadora, cuidar da capacitação e das dificuldades do empreendedor e da empresa incubada.

A capacidade gerencial de uma incubadora em administrar suas ações será determinante para que ela configure, de fato, uma vantagem para as empresas que abriga. Os serviços e facilidades que compõem o ambiente favorável à criação e consolidação de empresas, tais como o apoio gerencial/administrativo/técnico e de infra-estrutura, intrínsecos ao conceito de incubadora, devem estar disponíveis com eficácia e coerência, e apenas uma estrutura gerencial adequada poderá providenciá-los.

Nenhum sistema gerencial pode prosperar sem um sistema alinhado à educação. Como nossos ativos humanos são a chave para a competitividade, então não existe área de maior alavancagem do que o desenvolvimento de pessoas por meio da educação de alta qualidade. Nessa direção, não se pode esquecer a importância da interação universidade-empresa incubada, como apoio fundamental tanto no aspecto tecnológico e gerencial quanto na pesquisa, consultoria e treinamento. O objetivo principal dessa interação é tornar as empresas incubadas competitivas e participativas, e garantir sua sobrevivência durante e após a incubação.

De acordo com o exposto, fica evidenciado que a ‘quinta disciplina’ da aprendizagem organizacional fornece os princípios e ferramentas que podem contribuir para a construção do alicerce

de um sistema de gestão fundamentalmente novo, mais voltado para a aprendizagem, que pode ser conduzido pelas incubadoras, por ser o mecanismo que estimula a criação, o desenvolvimento e o fortalecimento de MPEs, por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais e pelo acolhimento dessas empresas em ambiente físico previamente preparado.

Quando bem concebidas e estruturadas, as incubadoras se tornam instrumentos valiosos de estímulo à capacitação e modernização de empresas. Sabendo aproveitar seu ambiente e suas potencialidades, essas empresas – novas ou não – têm maiores chances de sobreviver, crescer e se estabelecer.

Glossário – Definições adotadas pela ANPROTEC; SEBRAE.

Incubadora	Espaço físico especialmente configurado para transformar idéias em produtos, processos ou serviços, onde o empreendedor, cujo plano de negócios tenha sido aprovado por uma entidade gestora, possa desenvolver, durante um prazo determinado, a sua empresa com assistência técnica e/ou gerencial
Empresa incubada ou empresa residente	Organização que desenvolve produtos ou serviços inovadores abrigada em incubadora de empresas, recebendo, após processo de seleção, apoio técnico, gerencial e financeiro de rede de instituições constituída especialmente para criar e acelerar o desenvolvimento de pequenos negócios
Incubadora de empresas de base tecnológica	Apóia empresas atuantes em setores tecnologicamente dinâmicos e que têm na inovação tecnológica o diferencial do seu negócio
Incubadoras de empresas de setores tradicionais	Apóia empresas de setores tradicionais da economia que agregam tecnologia aos seus produtos e serviços
Incubadoras mistas	Apóia tanto empresas de base tecnológica como de setores tradicionais
Incubadoras de cooperativas e de outras formas associativas	Apóia cooperativas de trabalho e outras formas de associação
Incubadora virtual	Apóia somente empreendedores e empresas localizadas fora de seu espaço físico, por meio de um atendimento integrado e diferenciado
Hotel de projetos/idéias	Apóia somente empreendedores que queiram transformar idéias e projetos em produtos, processos e/ou serviços, em sua fase inicial, que resultem em empreendimentos competitivos e inovadores, e oferece formatação gerencial, informações sobre mercado e financiamentos
Empresas graduadas	São assim denominadas por serem consideradas pela incubadora onde residem como um negócio apto a funcionar no mercado, sem estar necessariamente incubada, embora possa manter com a gestora algum tipo de vínculo. São considerados também os empreendimentos que já saíram de incubadoras e alcançaram o mercado. A graduação é a habilitação dada pela incubadora ao empreendimento residente considerado apto a enfrentar as intempéries do mercado

Fonte: ANPROTEC; SEBRAE (2002b).

Referências

- ANPROTEC. Página inicial. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em: 24 out. 2002a.
- _____. *Incubadoras de empresas no Brasil*. Brasília, DF: mar. 2002b.
- _____. Empresas graduadas atestam a eficácia das incubadoras brasileiras de micro e pequenos empreendimentos. *Jornal Lócus Especial*. Bimestral. Brasília, DF: abr. 2002c.
- ANPROTEC; SEBRAE. *Planejamento e implantação de incubadoras de empresas*. Brasília, DF: ANPROTEC; SEBRAE, 2002a.
- _____. *Glossário dinâmico de termos na área de tecnópolis, parques tecnológicos e incubadoras de empresas*. Brasília, DF: ANPROTEC; SEBRAE, 2002b.
- ARANHA, José Alberto Sampaio et al. (Coord.). *Modelo de gestão para incubadoras de empresas: implementação do modelo de gestão para incubadoras de empresas*. Rio de Janeiro: Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro, 2002. 116 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CDT-UnB. Página inicial. Disponível em: <<http://incubadora.cdt.unb.br>>. Acesso em: 24 out. 2002.
- COPPE-UFRJ. Página inicial. Disponível em: <<http://www.incubadora.coppe.ufrj.br/incubadora.html>>. Acesso em: 24 out. 2002.
- FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.
- GONÇALVES, Antônio; KOPROWSKI, Sido Otto. *Pequena empresa no Brasil*. São Paulo: EDUSP, 1995.
- MEDEIROS, José Adelino; ATAS, Lucília. *Condomínios e incubadoras de empresas: guia do empresário e manual do empresário*. Porto Alegre: SEBRAE, 1996.
- _____. *Incubadoras tecnológicas: guia do empreendedor*. São Paulo: SEBRAE, 1993.
- _____. Incubadoras de empresas: balanço da experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresas*. v. 30, n. 1, p. 19-31. São Paulo: jan./mar. 1995.
- MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA (MCT). *Manual para implantação de incubadoras de empresas*. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2001.
- LALKAKA, R.; BISHOP, J. *Business incubator in economic development: an initial assessment in industrializing countries*. New York: United Nations Program, 1996.
- O Estado de São Paulo*. p. B14. São Paulo: OESP, 9 ago. 1998.
- _____. p. B10. São Paulo: OESP, 15 ago. 1999.
- PÓLO DE BIOTECNOLOGIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (Pólo Bio-Rio). Página inicial. Disponível em: <www.biorio.com.br>. Acesso em: 24 out. 2002.
- SEBRAE-SP. *Estudo da mortalidade das empresas paulistas*. São Paulo: SEBRAE, 1999.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best-Seller, 1999.
- SILVA, Reinaldo de Oliveira. *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.
- VEDOVELLO, Conceição. Perspectivas e limites da interação entre universidades e MPMEs de base tecnológica localizadas em incubadoras de empresas. *Revista do BNDES*. v. 8, n. 16, p. 281-316. Rio de Janeiro: dez. 2001.
- VEDOVELLO, Conceição; PUGA, Fernando Pimentel; FÉLIX, Mariana. Criação de infra-estruturas tecnológicas: a experiência brasileira de incubadoras de empresas. *Revista do BNDES*. v. 8, n. 16, p. 183-214. Rio de Janeiro: dez. 2001.

